

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: X2005157101

UDC _____

► 高校企业集团财务管控体系的选择与设计

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

A 高校企业集团财务管控体系的选择与设计

Selection and Design of Enterprise Group's
financial management and control system of University A

罗永权

罗 永 权

指导教师: 郭丹霞 副教授

指导教师姓名: 郭丹霞 副教授

专 业 名 称: 会 计 专 业

论文提交日期: 2009 年 5 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

厦门大学

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着知识经济在世界范围内的崛起以及经济全球一体化趋势的进一步发展，中国的企业集团也由最初的试点阶段逐步向管理规范化过渡，企业集团得到迅速地发育和成长，并逐步成为我国企业经济中的重要力量。高校企业集团作为我国企业集团内的一个特殊企业群体，通过几十年的演进，特别是近十多年的蓬勃发展，涌现出了众多明星企业。但是，由于一方面高校企业普遍存在投入资金不足、员工素质低、技术装备落后、财务管理水平低等问题；另一方面，高校事业管理模式向公司治理模式的转变还没有真正实现，事业管理模式仍然影响着高校企业集团的财务管理。在企业日常运作中，依然可能会受到广泛的行政干预，也在很大程度上影响了高校企业财务管控的独立性。以致企业的财务行为难以协调统一，无法有效配置财务资源，高校企业集团的凝聚力、控制力大大降低。因此，构建有效的财务管控体系，强化企业集团的财务管控职能，已是我国高校企业集团的当务之急。

本文主要针对高校企业集团财务管控体系的选择与设计问题进行了研究。财务管控一直是高校企业经营管理中一个比较薄弱的环节。本文试就高校企业集团财务管控的理论及实务方面的问题进行探讨。以 A 高校企业集团为研究对象，从阐述 A 高校企业集团现有财务管控体制入手，综合分析 A 高校企业集团的财务管控的现状、存在的问题和面临的困难，对 A 高校企业集团财务管控模式选择应考虑的因素进行了分析和具体设计，以期初步解决当前 A 高校企业集团财务管控体制方面存在的问题，促进实现集团资源的合理配置和要素的优化组合，增强集团整体优势和综合功能的发挥。并对类似高校企业集团的财务管控能起到一定的借鉴意义。

关键词：企业集团；高校企业；财务管控

Abstract

With the rise of the knowledge-based economy in the world and the further development of economic globalization, China's enterprise groups have gradually transited from the initial pilot phase to the standardization of management. Enterprise groups have been growing rapidly and gradually become an important force in China's enterprise economy.

University Enterprise Groups (UEG), as a special business group among China's enterprise groups, have evolved over the past several decades. Especially in the last ten years of vigorous development, there emerged a large number of star enterprises. However, many problems exist. On the one hand, UEG experiences the prevalence of insufficient funds, the low quality of staff, backward technology and equipment, and inferior level of financial management; On the other hand, UEGs have not really achieved the changes to the pattern of corporate governance from the pattern of institution management, which continues to affect the financial management of UEGs. The daily operation of enterprises may still be subject to a wide range of administrative intervention, thus to a large extent affect the independence of the UEGs' financial management and control, leading to inharmonious financial actions and ineffective allocation of financial resources. The cohesion and control in UEGs are greatly reduced as well. Therefore, it is the UEGs' priority to build an effective financial management and control system and strengthen the Group's financial management and control functions.

This paper studies the selection and design of UEGs' financial management and control system. Financial management and control has been a relatively weak link in the business management of colleges and universities. It tries to explore the theory and practice on the UEGs' financial management and control. It starts from the existing financial management and control system in the enterprise group of University A, then makes a comprehensive analysis of its status, characteristics, problems and difficulties, and finally proposes a concrete design on the factors that should be considered in the selection of a finance control model. It aims to provide an initial solution to the current problems concerning financial management and control system in Enterprise Group of University A, and to promote the achievement of the

rational resource allocation and the optimum combination of elements within the Group, to enhance its overall advantages and integrated functions. It also aims to act as a reference to the financial management and control in colleges and universities enterprise groups alike.

Key words: Enterprise Group; University Enterprises; Financial Management and Control.

目 录

| | |
|--|-----------|
| 引言 | 1 |
| 一、选题背景 | 1 |
| 二、研究的主要问题 | 1 |
| 三、论文研究结构与内容 | 2 |
| 四、论文的研究方法和主要创新点 | 2 |
| 第一章 企业集团财务管控体系的理论综述 | 3 |
| 第一节 企业集团的概念 | 3 |
| 一、企业集团的基本含义 | 3 |
| 二、企业集团的特征 | 3 |
| 第二节 高校企业集团的概念 | 4 |
| 一、高校企业的含义和基本特征 | 4 |
| 二、高校企业集团的概念和类型 | 5 |
| 三、高校企业集团治理框架及主要职能 | 6 |
| 第三节 企业集团财务管控体系的基本内涵 | 8 |
| 一、企业集团财务管控的含义 | 8 |
| 二、企业集团财务管控理论的发展 | 8 |
| 三、企业集团财务管控体系的内涵与特征 | 10 |
| 第四节 企业集团财务管控体系构建的基本内容 | 12 |
| 一、企业集团财务管控的一般模式 | 12 |
| 二、企业集团财务管控体系构建的基本内容 | 14 |
| 第二章 A 高校企业集团财务管控的现状及其问题研究 | 16 |
| 第一节 A 高校企业集团财务管控的现状 | 16 |
| 一、A 高校企业集团的发展历程及治理框架 | 16 |
| 二、A 高校企业集团财务管控的现状 | 18 |
| 第二节 A 高校企业集团财务管控存在的问题及其原因 | 22 |
| 一、A 高校企业集团财务管控存在的主要问题 | 22 |
| 二、原因分析 | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 第三章 A 高校企业集团财务管控体系的选择 | 26 |
| 第一节 A 高校企业集团财务管控的原则和面临的困难 | 26 |
| 一、A 高校企业集团财务管控的原则 | 26 |
| 二、A 高校企业集团财务管控体系建设面临的主要困难 | 27 |
| 第二节 A 高校企业集团财务管控模式的选择 | 28 |
| 第四章 A 高校企业集团财务管控体系的具体设计 | 32 |
| 第一节 财务组织管控 | 33 |
| 一、财务管控的层次划分 | 33 |
| 二、财务组织机构的设置及职责 | 34 |
| 三、财务人员的管理 | 35 |
| 第二节 财务制度管控 | 36 |
| 一、建立统一的会计政策 | 36 |
| 二、制定多层次的财务管控制度 | 36 |
| 第三节 财务目标管控 | 37 |
| 一、财务目标评价系统 | 37 |
| 二、资金运营管控 | 39 |
| 三、资产管控 | 41 |
| 四、成本管控 | 42 |
| 五、收益管控 | 43 |
| 第四节 财务信息管控 | 44 |
| 一、建立财务信息系统平台，强化财务信息集中管理 | 44 |
| 二、完善财务信息报告制度 | 45 |
| 三、加强内、外部审计制度 | 46 |
| 四、财务风险监测与预警 | 47 |
| 结论 | 49 |
| 参考文献 | 51 |
| 致谢 | 53 |

Contents

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1.1 Background of selecting this topic | 1 |
| 1.2 The main problems in the research | 1 |
| 1.3 Structure and contents of the thesis | 2 |
| 1.4 Main methods of the research and the innovation | 2 |
| Chapter 1 Theory of Financial Control System in an Enterprise Group | 3 |
| 1.1 The concept of an enterprise group | 3 |
| 1.1.1 The basic meaning of an enterprise group | 3 |
| 1.1.2 Characteristics of an enterprise group | 3 |
| 1.2 The concept of university enterprise groups | 4 |
| 1.2.1 The meaning and characteristics of a university enterprise | 4 |
| 1.2.2 The concept and types of university enterprise groups | 5 |
| 1.2.3 The formation of university enterprise groups administration framework and the main functions | 6 |
| 1.3 The basic content of enterprise group's financial management and control system | 8 |
| 1.3.1 The meaning of enterprise group financial management and control | 8 |
| 1.3.2 Development of enterprise group financial management and control theory | 8 |
| 1.3.3 Content and features of the enterprise financial management and control system | 10 |
| 1.4 Enterprise Group to build the financial management and control system of the basic content of | 12 |
| 1.4.1 The general pattern of group financial management control | 12 |
| 1.4.2 Basic content of constructing the enterprise group financial management and control system | 14 |
| Chapter 2 Case study: status and problems of enterprise group financial management and control of University A | 16 |
| 2.1 Status of University A group financial management and control | 16 |
| 2.1.1 Development and management framework of University A enterprise group | 16 |
| 2.1.2 Status of University A group financial management and control | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2 Problems of University A enterprise group financial management and control and their causes | 22 |
| 2.2.1 Problems of University A group financial management and control | 22 |
| 2.2.2 Analysis of the causes | 25 |
| Chapter 3 Options of University A group financial management and control system | 26 |
| 3.1 principles and the difficulties | 26 |
| 3.1.1 Principles | 26 |
| 3.1.2 The major difficulties | 27 |
| 3.2 Options of the model of financial management and control | 28 |
| Chapter 4 The specific design of group financial management and control System in University A | 32 |
| 4.1 Financial management and control | 33 |
| 4.1.1 The division of financial management and control | 33 |
| 4.1.2 Financial organizations setup and responsibilities | 34 |
| 4.1.3 Financial management | 35 |
| 4.2 Financial management and control system | 36 |
| 4.2.1 Establishing a unified accounting policy | 36 |
| 4.2.2 Stipulating the financial control system of various levels | 36 |
| 4.3 Financial management and control objectives | 37 |
| 4.3.1 Financial targets evaluation System | 37 |
| 4.3.2 Operational control of funds | 39 |
| 4.3.3 Asset management and control | 41 |
| 4.3.4 Cost control | 42 |
| 4.3.5 Gains control | 43 |
| 4.4 Financial information management and control | 44 |
| 4.4.1 Establishing of financial information platform and strengthening management of centralized financial information | 44 |
| 4.4.2 Improving the financial information reporting system | 45 |
| 4.4.3 Consolidating the internal and external auditing systems | 46 |
| 4.4.4 Financial risk monitoring and early warning | 47 |
| Conclusion | 49 |
| References | 51 |
| Acknowledgements | 53 |

引 言

一、选题背景

随着全球经济一体化的加快推进和市场经济体制的不断完善,企业集团得到迅速地发育和成长,并逐步成为我国企业经济中的重要力量,企业集团的组织形式在我国越来越普遍。但与其他经济发达国家相比,仍处于成长的初级阶段。其规模优势并没有完全显现,相应的内部管理机制与制度还未真正建立起来,有关集团发展与经营的决策、执行和监督体系尚不完善,企业集团面临重大管理问题。而阻碍企业集团生存与发展的关键问题,最终直接反映在财务管理失控,财务状况恶化上。特别是我国的高校企业集团这一特殊的企业群体,一方面,普遍存在投入资金不足、员工素质低、技术装备落后、财务管理水平低等问题;另一方面,高校事业管理模式向公司治理模式的转变还没有真正实现,事业管理模式仍然影响着高校企业集团的财务管理。在企业日常运作中,依然可能会受到广泛的行政干预,也在很大程度上影响了高校企业财务管控的独立性。以致企业的财务行为难以协调统一,无法有效配置财务资源,高校企业集团的凝聚力、控制力大大降低。因此,构建有效的财务管控体系,强化企业集团的财务管控职能,已是我国高校企业集团的当务之急。企业集团财务管控体系是集团发展战略的重要组成部分,财务管控体系设计不当,会严重影响整个企业集团的财务管控效率,构建适应企业集团发展需要的财务管控体系,使之有效运行,对企业集团的生存与发展具有重大意义。

A 高校企业集团是我国最早建立企业集团这一组织管理形式的高校企业之一,企业集团资产规模位居全国高校企业中等平均水平。本文选择 A 高校企业集团财务管控问题作为研究对象,具有一定的普遍代表意义。

二、研究的主要问题

本文主要针对高校企业集团财务管控体系的选择与设计问题进行了研究。财务管控一直是高校企业经营管理中一个比较薄弱的环节。本文试就高校企业集团财务管控的理论及实务方面的问题进行探讨。以便对企业集团及高校企业集团的含义和特征、高校企业集团财务管控的原则及面临的困难、企业集团财务管控体系构建的基本内容等问题展开讨论。以 A 高校企业集团为案例,为企业量身定做了一套适合 A 高校企业集团的财务管控模式,有助于解决 A 高校企业集团现

行财务管理体制存在的诸多问题，促进实现集团资源的合理配置和要素的优化组合，增强集团整体优势和综合功能的发挥。

三、论文研究结构与内容

本文分4章对A高校企业集团财务管控体系的选择与设计问题进行了研究探讨，其具体框架结构如下：

第一章主要介绍了有关企业集团财务管控体系的基本理论，包括企业集团概念的界定及其特征、高校企业的含义及其具有的两种职能、双重属性的基本特征、高校企业集团的概念及其治理框架和主要职能、企业集团财务管控体系的基本内涵、企业集团财务管控体系构建的基本内容等。

第二章针对 A 高校企业集团的案例，首先介绍了 A 高校企业集团发展历程和治理框架，着重阐述了 A 高校企业集团财务管控的现状，最后，对目前 A 高校企业集团财务管控中存在的问题及原因进行了分析。

第三章主要针对目前 A 高校企业集团财务管控存在的问题，从九个方面重点分析 A 高校企业集团应选择怎样的适合自身需要的财务管控体系。并对 A 高校企业集团财务管控的原则和面临的主要困难进行简要的分析。

第四章着重阐述构建A高校企业集团财务管控体系的具体设计方案。从四个方面进行管控设计：一、财务组织管控。分别从组织机构设置、财务人员管理、管控层次划分三个方面进行设计；二、财务制度管控。分别从统一会计政策、制订各种相关管控制度进行阐述；三、财务目标管控。包括资金管控、资产管控、成本管控、收益管控以及建立财务目标评价系统；四、财务信息管控。分别从建立财务信息化管理平台、财务信息报告制度、内外部审计制度、财务风险监测预警系统四个方面进行设计。

四、论文的研究方法和主要创新点

本文采用案例研究的方法。在理论分析的基础上结合实际案例研究，对 A 高校企业集团的财务管控现状进行了阐述和分析，并提出了如何选择和设计 A 高校企业集团财务管控体系的具体方案。

本文的创新之处在于给 A 高校企业集团设计了一个适合自身需要的比较全面的财务管控体系，同时在具体财务管控环节上提出了一些建设性的思路，并对国内类似高校企业集团的财务管控能起到一定的借鉴意义。

第一章 企业集团财务管控体系的理论综述

第一节 企业集团的概念

一、企业集团的基本含义

企业集团是现代企业的高级组织形式。法学家认为，企业集团是关联企业的特殊表现形式，是有若干具有独立法律地位的受支配企业统一管理的企业联合，在集团内部存在支配企业对从属企业的统一管理权或外部控制。经济学家认为，首先，企业集团是一个动态概念，随着生产要素、技术革新、国内外经济形势等条件的变化，集团的目标和成员企业亦发生变化。其次，企业集团是一些具有相对独立性的企业，为了适应市场环境和企业内部组织的变化，按照特定要求和借助某些机制相互结合而形成的企业有机联合体。而根据国家官方文件界定：“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业联合体”^①。

本文综合以上观点认为：企业集团是以一个实力雄厚的企业为主体，由若干具有独立的法律地位的企业，通过以产权联结为主要纽带，辅之以产品、技术、经济、契约等多种纽带相互结合而形成的经济联合体。企业集团通常存在一个支配企业，其他企业受支配企业的统一管理或控制。

二、企业集团的特征

企业集团除了具有单个公司的基本特征之外，还有下列自身的特点：

（一）多法人

企业集团是由多个法人组织所组成。企业集团内母公司本身就具备企业法人资格，而由其出资设立的若干子公司也具有企业法人资格，依法独立承担民事责任，从法理上来讲，它们之间都是平等的。

^① 引自国家工商行政管理局关于印发《企业集团登记管理暂行规定》的通知（工商企字〔1998〕第59号）第三条

（二）具有多种联系纽带

企业集团内母子公司间主要是由持股、控股所产生的资本产权关系这一纽带相联系，除此之外，还可以具有派生的生产、销售、技术研究开发、服务等多方面的联系纽带，但其中资本产权关系是企业集团内母子公司间的最基本的纽带关系。

（三）多层次组织

无论持股、参股是采取纵向的形式还是横向的形式，按持股关系与比例来分，都可分为母公司、子公司和孙公司这一形式，因此它们有出资人（投资人）与被投资人之分、“上、下”之分、控制与被控制之分。

（四）多样化经营

成立企业集团的目的就是为了扩大规模和业务，增强抵御风险的能力和核心竞争力，因此往往会进行理性与相关的多样化经营。

（五）多功能

企业集团有必要而且有能力进行科、工、贸一体化，发挥综合优势，比单个公司更有能力进行技术创新和管理创新。

（六）多国化

企业集团由于具有综合优势，所以更能融入全球化经济，开展跨国经营，在条件成熟时可成为跨国集团，以提高入世后与外资企业竞争的能力。

第二节 高校企业集团的概念

一、高校企业的含义和基本特征

“高校企业是指经过相当一级高等教育主管部门和税务机关审查批准，由高等学校出资自办的、由学校负责经营管理、收入归学校所有的各类法人经济实体的总称”^②。一般而言，高校企业必须同时具备以下三个条件：（1）必须是学校出资兴办；（2）必须由学校负责经营管理；（3）经营收入必须全部归学校所有。上述概念的确定，虽然边界比较清晰，但并不能完全包容现实存在的高校企业的总体，具有一定的局限性。

^② 引自财政部 国家税务总局关于《企业所得税若干优惠政策》的通知（财税字〔1994〕第001号）第一条

根据我国高校企业的实际情况,把高校企业置于社会经济系统中进行界定与概括,可以将高校企业定义为:“高校企业是由高等院校独资或者部分出资,由高校负责或者参与经营管理、具有独立法人地位或者隶属学校法人的各类经济实体的总称”^③。这一概念的含义是,高校企业应具备四个条件:(1)经济实体的产权主体归学校所有,或者高校是经济实体的主要产权主体之一,拥有实际意义上的所有者权益;(2)学校拥有对于管理者的任免权,法人代表或者主要负责人由学校任命或委派;(3)接受学校有关部门的指导和检查;(4)相当比例的收益上缴学校。基于上述定义的高校企业,本人认为更符合现实存在的高校企业的总体。

高校企业既是高等教育系统的子系统,又是社会企业系统的子系统,作为二者的交集而存在。高校企业这一独特的存在形式,决定了它具有两种职能、双重属性的基本特征。高校企业作为高校的重要组成部分,具有高等教育的职能;同时,作为企业又具生产经营的职能。高等学校的重大任务是培养高级专门人才,发展科学技术文化和促进现代化建设。高校企业既然是高校的重要组成部分,就同样具有教育人、培养人的属性,同时,高校企业又同社会企业一样,从事的主要活动是生产经营活动,盈利多少是衡量企业的主要标准,这一价值取向又决定了它具有企业的经济属性。在一定的时空范围内,这二者存在矛盾,但是从根本上说,二者是统一的。高校企业的依托是高校的科学研究,本质是科技开发的再开发,是科技成果的物化过程和物化状态。它的目标指向参与社会科技进步,为社会直接提供服务。因此,必须以追求经济效益和社会效益高度统一为高校企业的最高价值原则。

二、高校企业集团的概念和类型

高校企业集团是指以高校经营性资产为组带的,以高校独资的控股母公司作为唯一代表学校行使股东权利的、负责学校经营性资产管理,以公司章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的高校企业联合体。控股母公司为核心的高校企业集团的成立,意味着高校内的所有企业,不管是由哪个部门、哪个院系创办的,都将通过“关、停、并、转”整合资源后统一由控股母公司负责管理。作为学校唯一的全资企

^③引自杨继瑞、徐孝民. 高校产业安全的理论与实践[M]. 北京: 中国经济出版社, 2004, 3.

业法人单位，代表学校负责管理、经营学校经营性资产（含股权）和对外进行投资经营行为。控股母公司代表学校持有校办企业及学校对外投资的股权、负责经营、监督和管理、并承担相应的国有资产的保值增值责任。

一般情况下，高校企业集团大致可分为三种类型：（1）高校后勤集团：为了保障学校正常运行的后勤服务企业，主要包括高校的餐饮业、学校公寓、教学科研设施建设与管理、校园绿化、通信、通水、通气、通暖以及交通运输等后勤实体创办的服务项目；（2）传统企业集团：为了创收和学生社会实践而发展创办的非科技型企业集团，主要包括如出版社、杂志社、印刷厂、设计院、旅行社和宾馆等文化类和服务类企业；（3）科技企业集团：为了实现高校技术创新和科技成果转化而创办的高科技企业集团。

三、高校企业集团治理框架及主要职能

（一）治理框架

2001年11月1日，国务院办公厅转发了国家体改办、教育部提出的《关于北京大学清华大学规范校办企业管理体制试点指导意见》（国办函〔2001〕58号）。全国高校企业改制和规范化建设工作陆续展开。改制和规范化建设主要有两个目的：一是通过改制实现高校企业的投资主体多元化，引进企业发展所需要的资金、各类人才和先进的管理方法，提高高校企业的核心竞争力和运营质量；二是通过改制，建立健全企业的法人治理结构，建立科学管理、决策的机制，有效规避学校和企业运营的风险。

改制和规范化建设的主要工作是：“（1）组建或者吸收合并重组国有独资的控股有限公司作为学校唯一授权经营学校资产的高校企业；（2）清产核资、关停并转、资产剥离划转至控股公司；（3）完善企业法人治理结构。组建或聘任校办企业经营性资产管理委员会、董事会、监事会及经营班子等。经营性资产管理委员会代表学校行使出资人的权力，承担公司股东会的职能；经营性资产管理委员会向控股公司派出董事，负责公司的经营计划和投资方案等重大事项的决策；同时派出监事会，负责检查公司的财务，并对董事会及高管人员在行使职权时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督；董事会按照《公司法》和《公司章程》聘任公司的经营班子；（4）理顺高校企业管理体制。制订《高校企业管理条例》等关于决策程序、审批权限、职务任免以及公司内外部

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库